

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR ESTÁVEL - ADSE



NOVEMBRO  
**2024**

1

## **CONCEITOS FUNDAMENTAIS**

- 1.1 Avaliação de Desempenho
- 1.2 Autoavaliação
- 1.3 Avaliação do Superior Imediato
- 1.4 Reunião de Consenso
- 1.5 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

2

## **PREMISSAS BÁSICAS DO PROCESSO**

- 2.1 Continuidade
- 2.2 Abertura e Flexibilidade
- 2.3 Transparência
- 2.4 Objetividade

3

## **ETAPAS DA AVALIAÇÃO**

- 3.1 Planejamento do processo por parte do superior imediato:
- 3.2 Autoavaliação
- 3.3 Avaliação pelo superior imediato
- 3.4 Reunião de Consenso

4

## **DICAS PARA O SERVIDOR**

- 4.1 Seja Honesto
- 4.2 Documente Realizações
- 4.3 Esteja Aberto ao *Feedback*
- 4.4 Participação Ativa

**5**

## **DICAS PARA O SUPERIOR IMEDIATO**

- 5.1 Comunicação Clara
- 5.2 Seja Objetivo
- 5.3 Apoio Contínuo

**6**

## **RECOMENDAÇÕES GERAIS**

- 6.1 Preparação do Ambiente
- 6.2 Uso de Canais Sensoriais
- 6.3 *Follow-up* (Acompanhamento)
- 6.4 Valorização do Processo

**7**

## **FERRAMENTAS E RECURSOS**

- 7.1 Sites e Vídeos:
- 7.2 Livros Recomendados:

**8**

## **CONCLUSÃO**

# PALAVRAS-CHAVE

Avaliação de  
desempenho

Imparcialidade

Mentoria

Autoavaliação

Cultura

PDI

Escuta ativa

Competências

Motivação

Feedback

Comportamentos

Empatia

Engajamento



## **Autoavaliação**

*Processo no qual os servidores avaliam seu próprio desempenho, reconhecendo suas conquistas e identificando áreas a serem desenvolvidas.*

## **Avaliação de Desempenho**

*Processo sistemático que mede e analisa o desempenho de um servidor em seu trabalho, com base em critérios predefinidos.*

## **Competências**

*O conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que um servidor deve possuir para desempenhar suas funções com eficácia.*

## **Comportamentos**

*As ações e atitudes demonstradas pelos servidores no ambiente de trabalho.*

## **Cultura**

*O conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que caracterizam uma instituição.*

## **Empatia**

*A capacidade de entender e compartilhar os sentimentos dos outros.*

## **Engajamento**

*O nível de envolvimento e comprometimento dos servidores com seu trabalho e com a instituição.*



## **Escuta ativa**

*A habilidade de ouvir atentamente e entender completamente o que o outro está dizendo, demonstrando empatia e compreensão.*

---

## **Feedback**

*Informações fornecidas aos servidores sobre seu desempenho, com o objetivo de reforçar comportamentos positivos e corrigir áreas de melhoria.*

---

## **Imparcialidade**

*A prática de conduzir avaliações de desempenho de forma justa e objetiva, sem favoritismo ou preconceitos.*

---

## **Mentoria**

*Um relacionamento de orientação onde um servidor mais experiente (mentor) oferece conselhos, orientação e suporte para o desenvolvimento profissional e pessoal de um servidor menos experiente (mentorado).*

---

## **Motivação**

*O nível de empenho, energia e criatividade que os servidores trazem para o seu trabalho.*

---

## **PDI – Plano de Desenvolvimento Individual**

*Plano personalizado que estabelece metas e ações específicas para o desenvolvimento do servidor.*



# INTRODUÇÃO

**A Avaliação de Desempenho do Servidor Estável da Adapar, é uma ferramenta crucial para promover o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos e assegurar a excelência no atendimento à sociedade.**

Este *e-book* oferece um guia sobre o processo anual de avaliação, abordando as etapas de autoavaliação, avaliação pelo superior imediato, reunião de consenso e elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Além disso, traz dicas e recomendações práticas para servidores e gestores, visando aprimorar a eficácia do processo e promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

# 1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS



## 1.1 Avaliação de Desempenho

- **Definição:** A Avaliação de Desempenho é um processo sistemático de mensuração e análise do desempenho dos servidores em suas funções. Baseia-se em critérios previamente estabelecidos para identificar pontos fortes e áreas de melhoria, promovendo o alinhamento entre as expectativas individuais e institucionais, considerando análise sobre: requisitos, eficiência (atribuições), competências institucionais, departamentais e funcionais, com seus respectivos comportamentos e resultados alcançados pelo servidor durante os últimos 12 meses, que é o período avaliado.
- **Objetivos:** Identificar pontos fortes e áreas de melhoria, alinhar expectativas entre servidores e gestores, e fomentar o desenvolvimento contínuo.
- **Benefícios:** Melhoria da performance individual e institucional, aumento da motivação e engajamento dos servidores, e promoção de uma cultura de excelência.

# 1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

## 1.2 Autoavaliação



✓ **Processo:** Revisão das atividades realizadas, análise dos resultados alcançados, registro de pontos fortes e áreas a desenvolver.

✓ **Ferramentas:** Formulários de autoavaliação, evidência documentada de desempenho e registros de *feedbacks* recebidos.



**Importância:** Permite ao servidor refletir sobre seu desempenho, reconhecer suas conquistas e identificar áreas de melhoria baseada em critérios predefinidos e evidências concretas.

# 1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

## 1.3 Avaliação do Superior Imediato



**Papel do Superior Imediato:** Fornecer uma análise objetiva e construtiva do desempenho do servidor, baseada em critérios predefinidos e evidências concretas.



**Métodos:** Observação direta, evidência documentada de desempenho, análise de resultados e registros de *feedbacks* fornecidos ao servidor e recebidos de terceiros.



**Crítérios:** Requisitos, eficiência (atribuições), competências institucionais, departamentais e funcionais com seus respectivos comportamentos e resultados atingidos pelo servidor frente as questões acordadas.

# 1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

## 1.4 Reunião de Consenso

1

Objetivo

Encontro colaborativo entre servidor e superior imediato para alinhar e ajustar percepções e tratar de forma criteriosa, com dados e fatos, a fim de compartilhar as avaliações (autoavaliação e avaliação do superior imediato) e planejar ações de desenvolvimento do servidor.

2

Etapas

Preparação prévia, discussão aberta sobre o desempenho, identificação e consenso de convergências e divergências, e elaboração do PDI.

3

Boas Práticas

Manter um ambiente de respeito e colaboração, focar em soluções e desenvolvimento, e garantir clareza na comunicação.

# 1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS



- **Definição:** Documento que estabelece metas e ações específicas para o desenvolvimento do servidor, visando aprimorar sua performance frente às atribuições e suas competências, para atingir novos patamares de desempenho.
- **Elementos:** Objetivos de desenvolvimento, ações e atividades planejadas, prazos e responsáveis, e critérios de avaliação.
- **Acompanhamento:** Revisões periódicas do progresso, ajustes necessários e suporte contínuo do superior imediato.

# 2. PREMISSAS BÁSICAS DO PROCESSO

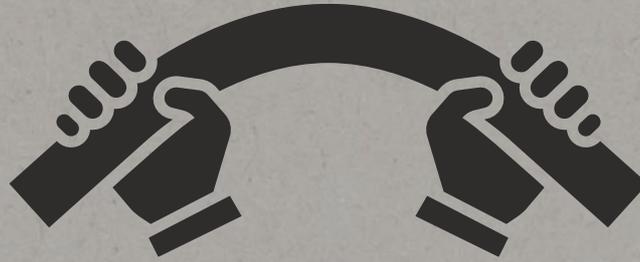
## 2.1 Continuidade

- **Práticas:** *Feedbacks* regulares, acompanhamento do PDI e ajustes contínuos baseados nos resultados observados.
- **Benefícios:** Desenvolvimento constante, maior adaptação às mudanças e melhorias contínuas no desempenho.

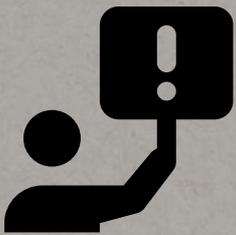


**Importância:** A avaliação de desempenho deve ser vista como um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento, não apenas como uma atividade anual.

## 2. PREMISSAS BÁSICAS DO PROCESSO

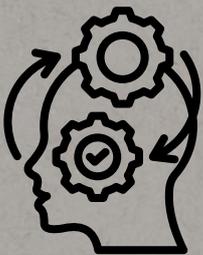


### 2.2 Abertura e Flexibilidade



#### **Necessidade:**

É essencial que tanto o servidor quanto o superior imediato estejam abertos ao feedback e sejam flexíveis para ajustar suas estratégias e comportamentos.



#### **Práticas:**

Escuta ativa, disposição para mudanças e adaptação às novas demandas e contextos.



#### **Benefícios:**

Relacionamentos de trabalho mais saudáveis, maior colaboração e adaptação às mudanças institucionais.

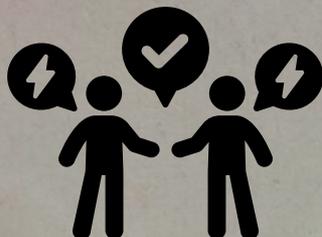
# 2. PREMISSAS BÁSICAS DO PROCESSO

## 2.3 Transparência



**Importância:** O processo deve ser transparente, tomando por base os critérios definidos, e comunicação aberta entre todas as partes envolvidas.

**Práticas:** Definição clara dos critérios de avaliação, comunicação frequente e honesta, e documentação de todas as etapas do processo.



**Benefícios:** Confiança mútua, clareza nas expectativas e redução de conflitos.

## 2. PREMISSAS BÁSICAS DO PROCESSO

### **Práticas:**

Uso de indicadores e métricas, coleta de evidências concretas e feedbacks baseados em observações objetivas.

2.4

### Objetividade



### **Benefícios:**

Avaliações mais justas e precisas, maior aceitação dos resultados e foco no desenvolvimento baseado em fatos.

### **Necessidade:**

As avaliações devem ser baseadas em evidências e fatos, evitando subjetividades e julgamentos pessoais.

# 3. ETAPAS DA AVALIAÇÃO

## 3.1 Planejamento do processo por parte do superior imediato:

- **Revisão de Objetivos e Metas:** Verificar as atribuições e metas estabelecidas para o período e assegurar que estão alinhadas com os objetivos institucionais.
- **Preparação de Evidências:** Coletar e organizar documentos, relatórios e exemplos que demonstrem o desempenho do servidor.
- **Planejamento da Reunião:** Escolher um local adequado, reservar um horário conveniente e preparar uma pauta detalhada para a reunião de consenso.
- **Capacitação:** Participar de treinamentos e workshops sobre avaliação de desempenho e feedback construtivo para aprimorar suas habilidades como avaliador.
- **Comunicação Prévia:** Fornecer orientações sobre o processo de avaliação, informar sobre o registro de evidências ao longo do período de avaliação e esclarecer dúvidas do servidor.

# 3. ETAPAS DA AVALIAÇÃO

## 3.2 Autoavaliação:

**Reflexão Individual:** O servidor deve revisar suas atividades, resultados e *feedbacks* anteriores, refletindo sobre seu desempenho.

- **Revisão das metas e acordos:** Analisar as entregas dos acordos realizados tomando por base as suas atribuições, bem como as metas estabelecidas e os resultados alcançados.
- **Análise de Feedbacks:** Considerar os *feedbacks* recebidos durante o período.
- **Autocrítica:** Identificar pontos fortes e áreas de melhoria.



**Preenchimento do Formulário:** Registrar pontos fortes, realizações e áreas a serem desenvolvidas de maneira honesta e detalhada.

- **Realizações e Conquistas:** Destacar os principais resultados e contribuições.
- **Desafios e Aprendizados:** Identificar as dificuldades enfrentadas e os aprendizados obtidos.
- **Plano de Ação:** Sugerir ações para o desenvolvimento contínuo.

# 3. ETAPAS DA AVALIAÇÃO

## 3.3 Avaliação pelo superior imediato:

**Coleta de Evidências:** O superior imediato deve reunir dados, exemplos concretos e *feedbacks* que sustentem sua avaliação.

- **Observação Direta:** Acompanhar o desempenho do servidor no dia a dia.
- **Registros diversos:** analisar as informações obtidas dos registros existentes da instituição e dos *feedbacks* realizados no decorrer do ano com o servidor.
- **Resultados Alcançados:** Analisar os resultados em relação às atividades realizadas e os acordos firmados para o período.

**Análise e Registro:** Avaliar o desempenho do servidor de forma justa e objetiva, considerando os critérios estabelecidos.

- **Atribuições:** Avaliar as entregas das atividades realizadas.
- **Competências Comportamentais:** Analisar as atitudes de cada servidor a partir da grade de competências para o cargo.
- **Resultados e Impacto:** Considerar os resultados alcançados e seu impacto na instituição.



# 3. ETAPAS DA AVALIAÇÃO

## 3.4 Reunião de Consenso



### Preparação Prévia

Ambos devem revisar suas avaliações e evidências, preparando-se para uma discussão construtiva.

- **Revisão de Avaliações:** Analisar os formulários de autoavaliação e avaliação do superior imediato.
- **Evidências Coletadas:** Reunir documentos e exemplos que suportem as avaliações.
- **Definição de Pautas:** Planejar os tópicos a serem discutidos na reunião.

# 3. ETAPAS DA AVALIAÇÃO

## 3.4 Reunião de Consenso

### **Discussão Aberta**

Promover um diálogo franco e respeitoso sobre o desempenho, destacando convergências e divergências nas avaliações.

- **Perguntas iniciais para as competências institucionais:** O superior imediato deve iniciar a o tema perguntando ao servidor como ele se percebe em cada um dos critérios avaliados.
  - **Exemplo:** "Como você se percebe em relação à competência comunicação? Você considera que emprega a língua portuguesa corretamente, com clareza e objetividade, nas formas oral e escrita, utilizando vocabulário adequado às situações profissionais?"
- **Comparação de Percepções:** Após ouvir a percepção do servidor, o superior imediato deve compartilhar sua própria avaliação, destacando semelhanças e diferenças.
  - Exemplo: "Você se avalia positivamente na comunicação, se dando a nota 3. Eu concordo no que se refere a sua forma de falar. No entanto, há espaço para melhoria na comunicação escrita."
- **Evidências e Exemplos:** O superior imediato deve apresentar evidências concretas para apoiar sua avaliação.
  - Exemplo: "Em relação à comunicação escrita, observei alguns erros nos e-mails e relatórios que poderiam ser evitados."
- **Escuta Ativa:** Ouvir atentamente as percepções do outro.
- **Resolução de Conflitos:** Abordar e resolver divergências de forma respeitosa.

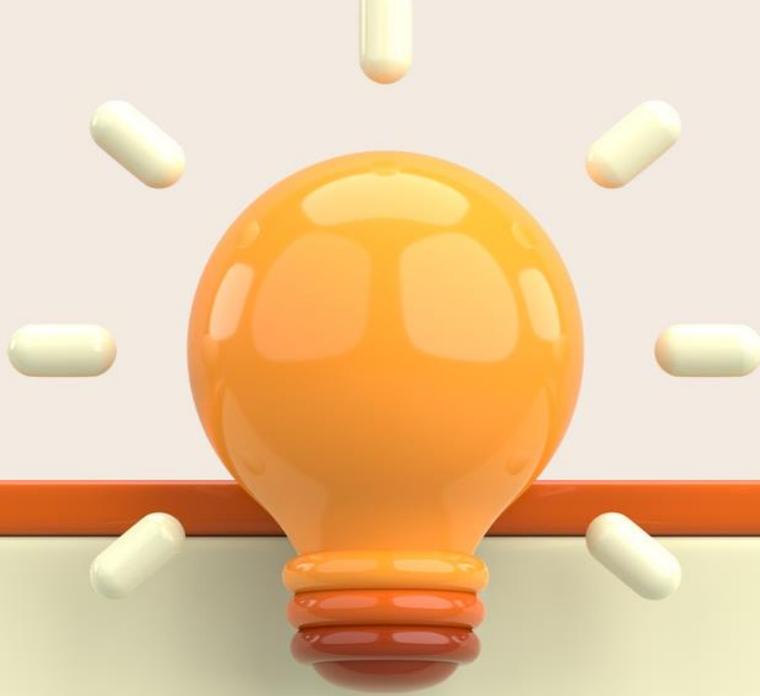
# 3. ETAPAS DA AVALIAÇÃO

## 3.4 Reunião de Consenso

- **Elaboração do PDI:** Definir ações específicas e prazos para o desenvolvimento do servidor, estabelecendo metas claras e realistas.



- **Discussão Construtiva:** Trabalhar juntos para identificar soluções e ações de desenvolvimento.
  - Exemplo: "Podemos planejar um treinamento de escrita técnica para ajudar a aprimorar essa habilidade?"
- **Metas de Desenvolvimento:** Estabelecer objetivos específicos de melhoria.
- **Ações e Atividades:** Planejar atividades e treinamentos necessários.
- **Prazos e Responsáveis:** Definir cronogramas e responsáveis pelo acompanhamento.



## 4. DICAS PARA O SERVIDOR

### 4.1 Seja Honesto

- **Autopercepção:** Pergunte a si mesmo como você se percebe em cada item avaliado, quais são as evidências e opções de melhoria.
- **Sinceridade:** Realize a autoavaliação com sinceridade, reconhecendo suas fortalezas e áreas de melhoria.
- **Reflexão Crítica:** Analise seu desempenho de forma crítica e construtiva.
- **Autoconhecimento:** Utilize a autoavaliação como uma ferramenta de autoconhecimento.

### 4.2 Documente Realizações

- **Registros Detalhados:** Mantenha registros detalhados de suas conquistas e dos *feedbacks* recebidos ao longo do ano.
- **Evidências Concretas:** Reúna documentos, relatórios e exemplos que comprovem seu desempenho.
- **Portfólio de Resultados:** Crie um portfólio com suas principais realizações e aprendizados.

## 4. DICAS PARA O SERVIDOR

### 4.3 Esteja Aberto ao Feedback



- **Mentalidade de Crescimento:** Encare a avaliação como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.
- **Escuta Ativa:** Ouça atentamente o *feedback* recebido e reflita sobre ele.
- **Ação Proativa:** Utilize o *feedback* para planejar ações de melhoria e desenvolvimento.

### 4.4 Participação Ativa

- **Engajamento:** Envolve-se ativamente em seu PDI, buscando sempre maneiras de aprimorar suas competências e alcançar seus objetivos.
- **Proatividade:** Tome a iniciativa em seu desenvolvimento, buscando oportunidades de aprendizado e crescimento.
- **Colaboração:** Trabalhe em conjunto com seu superior imediato e colegas para alcançar suas metas de desenvolvimento.

# 5. DICAS PARA O SUPERIOR IMEDIATO

O superior imediato desempenha um papel crucial no processo de avaliação atuando como facilitador, mentor e agente de transformação. Para tanto precisa:

**Conhecer sua equipe:** Entender as expectativas, pontos fortes e áreas de desenvolvimento;

**Alinhar expectativas:** Estabelecer claramente o que se espera do trabalho e do desempenho dos servidores;

**Contratar desempenho e conduta:** Formalizar acordos sobre desempenho e comportamentos esperados;

**Acompanhar e fornecer feedback regularmente:** monitorar o progresso e oferecer feedback construtivo constantemente.

## 5.1 Comunicação Clara

**Feedback Construtivo:** Forneça feedbacks construtivos, destacando pontos fortes e áreas de melhoria de forma equilibrada.

**Transparência:** Seja transparente sobre os critérios de avaliação e os resultados obtidos.

**Empatia:** Demonstre empatia e compreensão, criando um ambiente de confiança e colaboração.

## 5.2 Seja Objetivo

**Fatos e Evidências:** Baseie sua avaliação em fatos e evidências concretas, evitando julgamentos subjetivos.

**Indicadores e Métricas:** Utilize indicadores e métricas claras para avaliar o desempenho.

**Imparcialidade:** Mantenha a imparcialidade e a justiça em todas as etapas da avaliação.

## 5.3 Apoio Contínuo

**Mentoria:** Atue como mentor, apoiando o desenvolvimento contínuo do servidor.

**Acompanhamento:** Ofereça suporte contínuo ao servidor, acompanhando o progresso do PDI e fornecendo feedback regular.

**Disponibilidade:** Esteja disponível para esclarecer dúvidas e fornecer orientação sempre que necessário.

**Motivação:** Incentive e motive o servidor a alcançar seus objetivos de desenvolvimento.

# 6. RECOMENDAÇÕES GERAIS

## 6.1 PREPARAÇÃO DO AMBIENTE

- **Local Adequado:** Garanta que a reunião de consenso ocorra em um local tranquilo, sem interrupções, para facilitar a comunicação.
- **Ambiente Confortável:** Crie um ambiente confortável e acolhedor, que favoreça o diálogo aberto e construtivo.
- **Tecnologia:** Utilize ferramentas tecnológicas, se necessário, para facilitar a comunicação e a documentação.

## 6.2 USO DE CANAIS SENSORIAIS

- ☑ **Estilos de Comunicação:** Adapte a comunicação ao estilo preferido do servidor (visual, auditivo ou cinestésico) para uma melhor compreensão.
  - **Visual:** "Você pode visualizar como seu desempenho tem contribuído para os objetivos da equipe?"
  - **Auditivo:** "Como você ouviu sobre o impacto de suas ações na equipe?"
  - **Cinestésico:** "Como você sente que seu trabalho tem feito a diferença na equipe?"
- ☑ **Recursos Visuais:** Utilize gráficos, tabelas e outros recursos visuais para ilustrar pontos importantes.
- ☑ **Linguagem Corporal:** Preste atenção à linguagem corporal e aos sinais não verbais durante a reunião.

## 6.3 FOLLOW-UP (ACOMPANHAMENTO)

- **Monitoramento Contínuo:** Acompanhe a implementação do PDI e forneça suporte contínuo para assegurar o desenvolvimento efetivo do servidor.
- **Revisões Periódicas:** Realize revisões periódicas do progresso e faça os ajustes necessários.
- **Feedback Regular:** Forneça feedbacks regulares e construtivos ao longo do ano.

## 6.4 VALORIZAÇÃO DO PROCESSO

- **Cultura de Desenvolvimento:** Promova uma cultura de desenvolvimento contínuo e aprendizado na instituição.
- **Reconhecimento:** Reconheça e valorize as contribuições e os esforços dos servidores.
- **Engajamento:** Envolver todos os níveis da organização no processo de avaliação e desenvolvimento.

# 7. FERRAMENTAS E RECURSOS



## 7.2 Livros Recomendados

"**A arte de dar Feedback**, por Harvard Business Review e Marcelo Schild

"**Desempenho Humano nas Empresas**", de Idalberto Chiavenato

"**Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**, de Daniel Goleman e Ivo Korytowski



## 8. CONCLUSÃO



A Avaliação de Desempenho é uma prática vital para o desenvolvimento dos servidores e para a excelência no serviço público.



A aplicação correta das etapas descritas neste *e-book*, aliada a uma comunicação eficaz e a um ambiente propício, pode transformar a avaliação em uma poderosa ferramenta de crescimento e aprimoramento.



Valorize cada etapa do processo, mantenha uma atitude aberta e flexível, e aproveite cada oportunidade para aprender e se desenvolver.

# SOBRE A AUTORA



Leia  
Cordeiro



Fundadora e principal executiva da LCGRH - Gestão de Pessoas e de Competências.

Mentora, *Coaching* e Docente convidada em cursos de Pós-Graduação e Mestrado em IES como ISAE/FGV, FAE, Universidade Positivo, UNICESUMAR, UNIBRASIL, Estácio, Inspirar, GACEA, INPG, BSSP, UNIARP, entre outras.

Experiência de mais de 43 anos na iniciativa privada e pública em empresas como Grupo Gerdau, Condustar Condutores Elétricos, Jasmine Alimentos, Administradora Educacional Novo Ateneu, De Bernt, entre outras.

Doutora em Administração e Mestre em Gestão Empresarial e Marketing com Pós-Graduação em Treinamento em Recursos Humanos e Metodologia do Ensino Superior.

Especialista em Dinâmica de Grupo, Programação Neurolinguística, Análise Transacional e *Coaching* pela Sociedade Brasileira de *Coaching* - SBC e pelo ICL - Portugal e ICF - USA. Graduada em Administração e Serviço Social.

Credenciada nas tecnologias DiSC, SDI®, TMP® e PerformanSe.